



CENTRO UNIVESITÁRIO DE BRASÍLIA - UniCEUB  
Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais  
Aplicadas - FATECS  
Curso de Administração  
Linha de pesquisa: Recrutamento e seleção  
Área: Gestão de pessoas

**LUÍSA ESTEVES TABAJARA**

**Matricula: 20916278**

**ESTUDO COMPARATIVO DOS PROCESSOS SELETIVOS EM UMA  
GRANDE E UMA PEQUENA EMPRESA**

**BRASÍLIA  
2016**

**LUÍSA ESTEVES TABAJARA**

**ESTUDO COMPARATIVO DOS PROCESSOS SELETIVOS EM UMA  
GRANDE E UMA PEQUENA EMPRESA**

Artigo apresentado como requisito para conclusão do curso de Bacharelado em Administração pela Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Orientador: Prof. Felipe Burle dos Anjos

**BRASÍLIA**

**2016**

**LUÍSA ESTEVES TABAJARA**

**ESTUDO COMPARATIVO DOS PROCESSOS SELETIVOS EM UMA  
GRANDE E UMA PEQUENA EMPRESA**

Artigo apresentado como requisito para  
conclusão do curso de Bacharelado em  
Administração pela Faculdade de  
Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas  
do Centro Universitário de Brasília –  
UniCEUB.

Orientador: Prof. Felipe Burle dos Anjos

**Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016**

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Felipe Burle dos Anjos  
Orientador

---

Prof. \_\_\_\_\_  
Examinador(a)

---

Prof. \_\_\_\_\_  
Examinador(a)

# **ESTUDO COMPARATIVO DOS PROCESSOS SELETIVOS EM UMA GRANDE E UMA PEQUENA EMPRESA.**

Luísa Esteves Tabajara<sup>1</sup>

## **RESUMO**

O recrutamento e seleção estão sendo uma necessidade cada vez mais constante nas empresas. É essencial para obter sucesso ter um processo eficaz e uma boa gestão de pessoas para administrá-los. No mundo competitivo, capitalista e globalizado, é preciso sempre mudanças que resultem em um destaque no mercado e atinja maior lucratividade. Existe sempre uma busca constante por qualidade de serviços e produtos no mercado. Portanto, empresas devem investir mais na sua área de Recursos Humanos (RH) para a busca de funcionários qualificados que irão alcançar esses objetivos e também inseridos devidamente à cultura organizacional. Este artigo tem como finalidade demonstrar e comparar como uma empresa de pequeno porte e de grande porte executa seus processos de recrutamento e seleção. Iremos ver a sua importância, etapas, como inserir a pessoa certa no lugar certo e como atingir um bom desempenho. Assim serão abordadas questões importantes sobre captação de talentos e como as empresas podem elevar sua produtividade por meio de um bom recrutamento e seleção.

**Palavras-chave:** Recrutamento. Seleção. Gestão de pessoas.

## **1 INTRODUÇÃO**

O processo de recrutamento e seleção é uma estratégia da área de recursos humanos que permite captar pessoal para a empresa de forma eficiente, de longa duração e conforme a estrutura, política e cultura da empresa. Isso resulta na agregação de valor e conhecimento.

---

<sup>1</sup> Bacharelanda em Administração pelo Centro Universitário de Brasília (UniCEUB).

A melhoria na área administrativa de RH junto aos seus processos está sendo cada vez mais importante e desejada dentro das empresas. É importante destacar que “a área de recursos humanos passou a ter a função estratégica de atrair, reter e motivar as pessoas necessárias à realização dos negócios da empresa” (PEREIRA, 2008, p. 48). Os processos sendo bem administrados na área de RH resultam na maior satisfação do funcionário e diminui a rotatividade na empresa. Assim alocando os novos funcionários, com eficiência, acarretará em muitos benefícios como; corte dos custos contratação, maior lucro e produtividade.

Analisando o lado social, o recrutamento e a seleção estão sendo cada vez mais importantes e avaliados nas empresas. Executando-os de forma correta, as pessoas não estão sendo mais caracterizadas como máquinas, e sim valorizadas. As alocando eficazmente, satisfaz suas necessidades no tempo. As empresas estão adotando novas estratégias que trará maiores benefícios para ambos junto com uma boa gestão de pessoa. A gestão de pessoas engloba um conjunto de políticas e práticas, conciliando as expectativas entre a organização e as pessoas que assim realiza-as ao longo do tempo (DUTRA, 2002).

Na perspectiva das organizações, o enfoque desdobra-se nos meios que elas usam para selecionar seus funcionários e como agregar valor com uma boa gestão dos processos e captação de talentos. O trabalho em grupo pode diminuir os gastos para a empresa e assim recrutar pessoal competente atinge os objetivos organizacionais. Usando técnicas de recrutamento e seleção a empresa diminui seus custos e tempo.

Considerando o âmbito acadêmico, cinco artigos foram encontrados sobre o tema escolhido. O artigo *A busca por novos colaboradores através de recrutamento e seleção* (GUADAGNINE; VELOSO, 2009) têm como objetivo verificar as necessidades do RH em uma organização para continuar competitiva no mercado com um bom planejamento, recrutamento e seleção. Foi constatado que as empresas devem ter um conhecimento de RH, que a gestão de pessoas deve ser descentralizada e que todas as pessoas devem estar envolvidas no processo decisório para que as equipes possam decidir sobre a admissão de seus futuros

membros. Em outro artigo, *Estudo sobre o processo de R&S em agroindústrias* (ARAÚJO; DIAS, 2008), o objetivo foi analisar e avaliar formas de Recrutamento e seleção (R&S) em agroindústrias. Foi constatada a importância do processo todo e como é preciso traçar e verificar o perfil do candidato (competências e qualidades) para a vaga. Também o requisitante da vaga deve participar em conjunto com a área de RH na escolha do candidato assim revendo às atitudes do passado do colaborador analisando-as para prever as atitudes futuras mais importantes e valorizando mais as técnicas que o colaborador deverá desenvolver.

O artigo *Recrutamento e seleção* (SILVA, 2002), têm como objetivo explicar os conceitos de R&S em empresas. Conclui-se que o RH deve adquirir uma cultura geral para entender a ação humana no trabalho estando mais ligado com a empresa traz mais inovação e motivação. Outro artigo, *Tipos de recrutamento e a sua importância para uma gestão adequada de pessoas aplicadas a empresas* (MICHEL, 2007). traz como objetivo demonstrar como o recrutamento pode influenciar a gestão e os resultados empresariais. Conclui-se que o recrutamento garante o sucesso empresarial, sendo adequado as necessidades da empresa, descobrindo o perfil ideal as pessoas fazem total diferença dentro da empresa mas sendo executado eficientemente para não gerar gastos.

Em *O impacto do nepotismo no processo de recrutamento num pequeno conjunto de pequenas e médias empresas industriais do concelho de Viseu*, (TEXEIRA, 2009), o autor analisa a relação entre a cultura familiarista e o nepotismo na vida das pequenas e medias empresas portuguesas. Foi concluído que só uma empresa tem departamento de RH. Outras empresas entrevistadas estão em processo de nepotismo. Em uma empresa existe o favoritismo no processo de recrutamento para posições de liderança/ responsabilidade. Não foi encontrado nenhum artigo comparativo sobre recrutamento e seleção em empresas.

Pretende-se responder ao problema da pesquisa: quais as diferenças no processo seletivo e resultados alcançados de uma pequena empresa e uma grande?

Tem-se como objetivo geral definir e comparar o recrutamento e a seleção de pessoas dentro de duas empresas, sendo uma de grande porte e outra de pequeno porte. Para isso os objetivos específicos consistem em: analisar e comparar as etapas, descrevendo os processos de recrutamento e seleção, verificando os indicadores de gestão de pessoas e analisando as técnicas e procedimentos utilizados para o alcance dos resultados na empresa.

A pesquisa é descritiva, qualitativa e comparativa. Com a finalidade de alcançar os objetivos haverá uma análise documental sobre o conteúdo e entrevista com as duas empresas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Gestão de pessoas**

O processo de recrutamento e seleção é uma ferramenta de gestão alinhada à estratégia da empresa e geralmente gerida pela área de recursos humanos. Os benefícios adquiridos pela gestão de pessoas na empresa são as oportunidades que ela adquire por utilizar o modelo de alto desempenho resultando na confiança, comprometimento e produtividade de alto nível (GODARD; DELANEY, 2000). Investir em capital humano é essencial para a empresa continuar inovando e assim agregando valor e permanecendo no mercado. A Gestão sendo voltada a estratégia da empresa, com um mercado competitivo, é essencial a empresa ter maior qualidade em seus produtos e serviços, portanto para atingir esse objetivo é preciso ter o poder de atrair e reter futuros candidatos em meio à “guerra de talentos” (ALMEIDA, 2008).

As empresas precisam criar sempre novas estratégias para poderem continuar no mercado competitivo. Porém elas precisam de uma base e estruturar seus; objetivos, política, cultura, valores, visão e missão. Segundo Becker (2001, p. 50), “O potencial estratégico emergente, de RH, gira em torno do papel cada vez mais central dos recursos intangíveis e do capital intelectual na economia da atualidade”. Assim atrair e selecionar seu público alvo para a empresa certa é o que

teóricos dirigentes e gestores de pessoas desejam desde a Revolução Industrial (ROCHA-PINTO et al., 2007).

Para atingir o objetivo de captar novos talentos, a empresa precisa do planejamento estratégico de RH que traça todo o processo para a captação, impulsionando a produtividade, agregando valor/conhecimento, aumentando a eficiência e crescimento organizacional. O planejamento estratégico consiste em organizar as etapas e alinhar a sua missão, visão e valores. Planejar todas as etapas diminui os riscos futuros, acelera os processos na empresa, prevê vagas futuras e consegue atingir uma captação eficiente assim desenvolvendo as atividades humanas movidas pelos funcionários bem alocados na empresa.

Percebe-se atualmente a importância que o capital humano tem dentro das empresas e com um bom gerenciamento de seu staff não perderá seus funcionários recém-contratados e não terá gastos de tempo e dinheiro (BANOV, 2010). Porém para se conseguir resultados eficientes da gestão de pessoas, Dessler (2007, p. 60) diz que “a administração de recursos humanos deve ser compreendida como um sistema composto de cinco processos básicos”. Esses cinco processos são; provisão (busca e pesquisa de pessoas qualificadas para o cargo), aplicações (define as tarefas e funções atribuídas ao cargo e avalia o desempenho do colaborador), manutenção (motiva e retém pessoal), desenvolvimento (motivar o staff e treinar) e por ultimo monitoração (consiste em coletar e analisar o desenvolvimento das atividades dos funcionários na empresa) (DESSLER, 2007).

Segundo Lotz e Gramms (2012, p. 48) enfatizam: “as organizações não mais administram recursos humanos; pelo contrário gerenciam inteligências.” Seguindo esse processo conseguimos gerenciar de forma eficaz o colaborador dentro da empresa sem cometer erros futuros e gastos desnecessários. Vê-se como reter é importante para a empresa Amazon em um estudo de caso dela do livro de Brandt (2011 p. 100):

É importante notar que a Amazon não é invencível. Bezos tem uma fórmula simples que não é tão simples de realizar: pressionar a concorrência para inovar e dar aos clientes o que eles querem. As



empresas que perduram o tempo suficiente para se sentirem confortáveis esquecem esses mandamentos. Elas colocam o foco no lucro e no preço das ações, e acreditam que aumentar preços e despedir funcionários é o caminho para vencer. Bezos não cometeu esse erro.

A estratégia do RH poderá beneficiar as empresas com suas ferramentas de gestão e administrativas tais como: recrutamento, treinamento, seleção, gerenciamento de equipes, avaliação, recompensa, feedbacks, satisfação do funcionário (que está positivamente correlacionada à satisfação do cliente, criando um ambiente saudável e agradável para se trabalhar). Selecionar sua estratégia e ter uma boa equipe de RH sendo terceirizada ou não, alavanca a produtividade da empresa conforme as mudanças e complexidades crescentes, pois os funcionários são a chave da produção e isso resultará na qualidade dos produtos/recursos e serviços da empresa (FLEURY, 2001).

## **2.2 Recrutamento**

A importância de contratar a pessoa certa na empresa é crucial, pois fazendo isso a empresa poderá diminuir seus custos e obter mais tempo produtivo no futuro. Portanto a má seleção de funcionários resulta na: perda de cliente, mais stress no ambiente, produz gastos com treinamento e acompanhamento, perda de oportunidades e possivelmente adiciona encargos jurídicos e financeiros (ASADI, 2012).

O recrutamento é responsável na atração de candidatos por meio de divulgação de vagas e em seguida pela triagem dos currículos. Porém é preciso pesquisar o mercado de trabalho e sua oferta e procura, pois o alto desemprego não torna o recrutamento fácil. As etapas do recrutamento de pessoas são: decidir quantas vagas disponíveis, analisar as funções necessárias para a vaga, planejar pessoal para recrutamento, organizar um banco de dados de quantos candidatos necessários à empresa, verificar que tipo de recrutamento se interno ou externo, verificar formulários de inscrição completos dos candidatos (DESSLER, 2007). Porém, se não seguirmos corretamente as etapas, conforme as estatísticas do

departamento de trabalho dos Estados Unidos que 50% recém-empregados se desligam nos primeiros seis meses de trabalho (ROSENBERG, 2001).

O recrutamento sendo eficiente precisa-se analisar as necessidades dentro da empresa (custo de recrutamento e seleção e quanto ela pode gastar e contratar). Primeiramente são avaliados os fatores externos e internos da empresa na hora de recrutar, tais como: competitividade, custo de vida, qualificação, localização e o tempo necessário (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008). Depois de ter uma vaga aprovada e em aberto, a empresa pode começar o processo de recrutamento junto ao RH. As etapas que recrutador deve seguir são; análise e coleta de dados (background do candidato), fazer marketing do cargo (planejando e pesquisando o mercado atual), ver os procedimentos e políticas da empresa, explorar potencial do candidato, estabelecer limite de quantidade de currículos para entrevista com a duração delas (BOOTH, 2013).

Temos tipos de recrutamento, como o interno e o externo. O recrutamento interno é dado pela procura de candidatos já inseridos na empresa que valoriza e motiva o pessoal. Já o externo é toda procura fora da empresa por meio de divulgação e marketing.

O recrutamento interno traz vantagens na empresa sendo mais econômico, rápido, seguro (confiabilidade), motivacional (por meio de crescimento e evolução do funcionário) e benéfico à empresa (investimento do colaborador, capacitando-o pelo seu desenvolvimento pessoal com treinamentos). Ele é composto de avaliações, testes e treinamentos que irão decidir a promoção do colaborador com programas de desenvolvimento e adequação de carreira (TACHIZAWA, 2001). Existem técnicas para o recrutamento interno como: observação (direta que observa trabalhos manuais e seu tempo de execução verificando a produtividade), registro em diários (onde funcionários descrevem detalhadamente o seu trabalho em um diário), técnicas quantitativas de análise de cargos (como exemplo: position analysis questionnaire – PAQ) (DESSLER, 2007).

Já o recrutamento externo serve para divulgar a vaga atraindo o público externo, desejado e qualificado conforme a empresa almeja (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA 2008). Existem métodos utilizados para a coleta das informações dos candidatos quando recrutado como: entrevista regida de perguntas (ela pode ser estruturada, como uma conversa, ou não estruturada, de itens específicos ou em grupo), questionário, análise de cargos e tecnologia via internet (preencher formulários) (DESSLER, 2007). O recrutamento é composto da análise de banco de dados passados, indicação, cartazes ou anúncios (jornal, revista, radio, internet), agências de recrutamento (terceirização), banco de dados de sites online de recrutamento e seleção.

As técnicas de recrutar eficazmente são: enviar mensagem de texto procurando funcionário, ter domínio do site como própria plataforma de recrutamento onde o candidato preenche no site um formulário de inscrição a vaga com todas as informações necessárias, divulgações em feiras virtuais de ofertas de trabalho, anúncio (procura-se, por meio de marketing em redes sociais, jornais e revistas) e agências de empregos, por exemplo: vagas.com (DESSLER, 2007). O recrutamento externo sendo planejado previamente irá atrair o publico certo conforme as necessidades e perfil da empresa.

O RH estabelecendo novas técnicas de recrutamento e sua melhoria continua, conseguira chegar ao perfil ideal do funcionário para o cargo. As técnicas de recrutamento estão sempre se aperfeiçoando, o que ajuda a captar e reter por meio de uma boa gestão. Assim o colaborador trará menos custos para a empresa resultando em uma permanência duradoura, pois estará satisfeito (seu perfil encaixa com o da empresa) no ambiente inserido e retribuirá de forma produtiva. Também muitas empresas veem buscando candidatos por indicação, pois é um investimento de baixo custo e a pessoa que o indica torna-se corresponsável pela admissão (o que torna essa forma mais confiável) (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008). Explicando o impacto e a importância do recrutamento e seleção, Rocha-Pinto (2006, p. 70) diz:

Portanto observa-se que o processo de captação e seleção demanda uma análise minuciosa dos passos a serem dados, desde o momento da atração de candidatos até a contratação dos selecionados. Qualquer mal-entendido pode repercutir negativamente na imagem da organização. Trata-se do início da cadeia operacional da gestão de pessoas, o ponto de partida para o sucesso empresarial.

O processo de recrutamento é importante, pois na prática para conseguir achar um candidato adequado e qualificado é essencial: atrair (por meio de cartazes, recomendações de agências/consultoria, associações profissionais e anúncios), headhunters (empresas terceirizadas de caça talentos voltadas para executivos de alto nível de mão de obra qualificada) e internet (sites que armazenam e triam currículos potenciais no banco de dados) (GIL, 2001).

### **2.3 Seleção**

A seleção dos candidatos é responsável pela análise dos currículos sendo um dos primeiros filtros para encaixe do candidato na vaga. Em uma pesquisa, Dessler, (2007, p. 430) examinou que: “o Google recebe cerca de um milhão de pedidos de emprego por ano e contrata menos de 1% que corresponde a um candidato de 130, para ser exato”. Portanto a seleção deve ser feita com cuidado para achar-se um profissional qualificado para o cargo. Existem várias etapas na hora de selecionar com entrevistas iniciais de triagem e em seguida temos ferramentas de seleção tais como; testes, entrevistas, verificação de antecedentes e exames físicos, para identificar candidatos viáveis. Para adotarmos uma entrevista devemos antes planejar quais perguntas serão feitas e o que será abordado (assuntos da vida social, educacional e outros).

O processo de análise dos currículos, que coletamos na hora do recrutamento, deve verificar no candidato suas competências profissionais, vontade e desejo de permanecer no emprego, experiência prática, adequação ao grupo, vontade de trabalhar e de aceitar novos desafios, orientação para os lucros e melhoria de desempenho. Assim feito podemos selecionar o candidato que melhor se encaixa ao perfil da vaga. É recomendado à empresa possuir o manual do colaborador com todas as descrições dos cargos, mapeando as competências

necessárias para criação do perfil ideal que facilitará a seleção seguida de entrevistas e análise dos currículos (ALMEIDA, 2008). Assim o cargo é definido em tarefas, atividades, qualificação, técnicas, conhecimentos e resultados esperados para o desempenho dele.

Existem vários tipos de testes para selecionar e analisar qual melhor candidato para o cargo; adequação ao perfil da empresa e os resultados obtidos nos testes. Existem vários tipos de testes que as empresas podem aplicar (ou contratar serviços de empresas qualificadas) temos como exemplo; testes escritos (redação, verifica habilidades), testes práticos (avalia habilidades e técnicas, usado para engenheiro, informática, arquiteto e empregos mais práticos), teste psicológicos (avalia potencial intelectual, define as habilidades específicas e traços de personalidade).

Para explicar um pouco sobre os testes psicológicos; Segundo Carvalho, Passos e Saraiva (2008, p. 29) “uma das contribuições mais expressivas da psicologia industrial aos processos de seleção foi à utilização de testes como instrumento de medição dos traços psicológicos julgados necessários ao bom desempenho do cargo.” Com os testes podemos descobrir a aptidão, o QI, como o candidato se comportaria em certas situações (situacional) e sua personalidade.

O teste de seleção segundo Dessler (2007, p. 300); “reduz comportamentos disfuncionais no trabalho, por exemplo, cerca de 30% de todos os funcionários dizem já ter roubado de seus empregadores, cerca de 41% são gerentes”. É importante verificar a veracidade dos testes aplicados revendo: confiabilidade (candidato refaz teste para verificar se o resultado anteriormente foi similar, podemos adotar em dinâmica de grupo ou em uma entrevista pergunta algo já perguntado anteriormente), legitimidade (ver a validade do teste) e viabilidade (analisar custo e gastos com a seleção).

São vários tipo de testes que podem ser aplicados para o candidato, dependendo das exigências de competência para o cargo, podemos testar; habilidades cognitivas, habilidades motoras, avaliar a personalidade, pesquisar

interesses pessoais, desempenho adquirido, avaliar testes situacionais (com entrevistas ou questionário), honestidade, grafologia (analisa a letra escrita e verifica personalidade da pessoa), integridade, exame médico e teste de uso de drogas. (DESSLER, 2007). Existem outras técnicas utilizadas para detectar esses traços temos: as dinâmicas de grupo (jogos de empresas analisando o comportamento) e entrevistas sendo instrumentos básicos no processo todo para uma análise mais detalhada da pessoa (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008).

Depois dos testes, se o candidato for qualificado e passar em todos eles, terá a etapa das entrevistas finais. Por final é avaliado se o candidato é habilitado para exercer o cargo resultando na contratação dele. Geralmente a entrevista final é feita por alguém da alta hierarquia da empresa e até mesmo pelo CEO que servirá de aprovação e decisão final do processo seletivo. A entrevista final é mais flexível e ajuda a obter mais dados sobre as experiências adquiridas verificando se a pessoa se encaixa com a cultura da empresa. Também é uma forma de ter um contato mais direto com o candidato e assim se for contratado, reconhece-se o seu talento, parabenizando-o pelo sucesso nos resultados obtidos nos testes.

No final de cada recrutamento e seleção é importante conferir o tempo de duração do processo, perguntar a opinião/feedback dos candidatos (mandando um questionário) para obter informação de como ocorreu e avaliar os resultados finais.

## **2.4 Empresas de grande e pequeno porte**

Foi constatado em uma pesquisa de 168 pequenas e médias empresas que, “para uma pequena empresa, um ou dois erros de contratação poderiam causar estragos” (DESSLER, 2007, p. 437). Porém, há estratégias para pequenas empresas conseguirem se destacar nesta busca por pessoal qualificado, como contratar empresas terceirizadas de RH para a busca de qualificados para o cargo ou fazer uma consultoria na área de recrutamento e seleção que poderá: acompanhar, treinar e captar eficientemente seus funcionários. Em um estudo de caso sobre a empresa City Garage constatou-se que adquirindo serviços de uma empresa terceirizada na área de contratação de pessoas via testes online, resultou

em uma gestão de contratação eficiente gastando menos tempo em Análises de Perfis de Personalidade (PPA) (DESSLER, 2007).

As empresas de pequeno porte por terem um capital e número de empregados menor que as de grande porte investem menos na área de RH, isso pode afetar a produtividade da organização, pois não acham tão importante no momento e às vezes nem aplicam. É importante pequenas empresas investirem em recursos da internet melhorando a contratação de pessoal que torna assim os donos tão eficazes quanto os seus grandes concorrentes. (DESSLER, 2007). Também em descrever as descrições de cargos e conquistar grupos de candidatos. Outro método que pequenas empresas usam para recrutar e selecionar consiste na indicação (de amigos para amigos ou familiares) onde existe maior confiabilidade, porém nem sempre é a melhor forma ou pessoa qualificada para o cargo. Assim isso pode diminuir a produção e qualidade de trabalho da pessoa contratada e no futuro é gasto em treinamento ou demissão gerando custos.

Já as organizações de grande porte estão sempre procurando pesquisar e investir na melhoria contínua, com testes e análises de recrutamento e seleção eficiente. As empresas planejam e gerenciam então toda área de RH, monitorando e alocando o pessoal devidamente para alcançar os objetivos e obter qualidade. No site do BNDS a classificação de porte de empresa adotada e aplicável a todos os setores é classificada por receita operacional bruta anual como: pequena empresa tem mais de R\$ 2,4 milhões (e menor ou igual a R\$ 16 milhões) e uma grande empresa tem mais de R\$ 300 milhões. Também é muito usado em grandes empresas, para cargos mais altos (diretor, gerente e etc...), o headhunting que captara pessoas bem qualificadas (com muita experiência) para o cargo.

Segundo o site do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2014), quanto ao número de empregados, utiliza-se o critério por número de empregados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) como critério de classificação do porte das empresas, para fins bancários, ações de tecnologia, exportação e outros no ramo das Indústrias: empresa de pequeno porte varia de 20 a 99 empregados e de Grande porte: mais de 500 empregados. Na área

de comércio e serviços: empresa de pequeno porte tem de 10 a 49 empregados e de grande porte mais de 100 empregados.

Conforme o dado descrito acima percebeu que as empresas de pequeno porte por terem menos staff e menos receita faz com que investem menos no setor de RH, contrário a empresas de grande porte. Porém para se destacar e permanecer no mercado precisa-se adotar uma estratégia, pois se não adotar o concorrente pode conquistar o mercado. Em um estudo feito por Anthony (*apud* BECKER, 2001):

Víamos como as atitudes dos empregados impulsionavam não apenas os serviços aos clientes, mas também as vendas, além da probabilidade de que o próprio pessoal recomendasse a Sears e suas mercadorias aos amigos, a família e aos clientes. Descobrimos que a capacidade do empregado perceber a conexão entre seu trabalho e os objetivos estratégicos da empresa era um vetor de comportamento positivo.

Foi sugerido pela revista Inc. para um pequeno negócio, como elaborar um bom processo de seleção e recrutamento usando métodos; manter o foco (visar local, cidade, setor de recrutamento), automatizar os processos (ter um sistema de triagem de currículos), adotar teste online (proficiência, analisar rapidez de resposta e digitação à pergunta e verificar capacidade de vendas), usar círculo interno (linkedin, facebook, amigos e indicações), enviar gravações como meio de entrevista (interviewstream grava entrevistas em vídeo online via webcam). Foi constatado que pequenas empresas que obtêm práticas na área de RH e sendo elas eficazes se saem melhor do que empresas que não possuem (DESSLER, 2007).

Como empresa de grande porte, vemos como caso de sucesso, a empresa Disney, que inovou na área de recrutamento o que resultou na retenção e motivação do staff, Domingos (2013 p. 32) relata:

O desafio era claro: como manter os colaboradores motivados independentemente da posição que ocupavam? Foi então que a Disney teve uma grande saída: em vez de registrar os funcionários numa função específica, passou a contratar todos como “atores”. Assim, o homem da pipoca não era mais um “pipoqueiro”, mas um ator fazendo o papel de melhor pipoqueiro do mundo. A moça da



limpeza não era “uma simples faxineira”. Era uma atriz fazendo o papel de melhor faxineira que existe. Com isso, a Disney podia exigir de seus funcionários o máximo de dedicação ao desempenhar cada “papel”.

Nesse novo approach de recrutamento, a Disney mudou a forma de atrair candidatos por um meio de marketing em sua divulgação da vaga, resultando na motivação e satisfação do colaborador para o cargo e vaga que seria ocupada, tornando-a mais competitiva e atrativa no mercado. Isso foi um caso de sucesso para a empresa que gerou mais qualidade no serviço executado e melhor produtividade no colaborador. Assim a empresa deu um grande salto na área de recrutamento e seleção, obtendo o poder de escolha, onde capta as pessoas mais talentosas e motivadas no mercado de trabalho.

Em outro estudo de caso de uma pequena empresa que se tornou grande, foi a Amazon. No começo ela era pequena, mas investia em setores certos (um deles era gestão de pessoas) e assim conseguiu se tornar grande. No início da carreira e da contratação na empresa Amazon, o CEO contratava gerentes mesmo não sendo necessário porem no futuro tiveram que fazer corte de pessoal (o que custou caro). Depois a contratação se tornou mais rigorosa para os gerentes, eles tinham que passar por varias entrevistas (por vários funcionários e no final pelo CEO), exame oral de doutorado. O CEO levantou um gráfico com a lista das qualificações necessárias (se o candidato não se encaixava ele não contratava) e era preciso também de referencias com as melhores habilidades e piores erros. Com o tempo o recrutamento ficou mais difícil, pois era elevado nível de contratação a cada um que superava o nível anterior. Em 1998 a Amazon pede para agencias de recrutamento, temporários, que os mandem os candidatos “esquisitos”. O candidato não precisa ter conhecimento em livros, mas ter talentos e interesses especiais, ser inteligente e por final a empresa analisa a nota do vestibular e histórico escolar da faculdade para o candidato poder ingressar na empresa. Esses foram os métodos de seleção e de recrutamento demonstrado pela empresa Amazon durante os anos que a levou ao sucesso (BRANDT, 2011).

Assim percebemos como cada empresa adota uma estratégia de gestão de RH diferente. Como estratégia de gestão na contratação tem-se a gestão da diversidade que torna os colaboradores mais sensíveis e capazes na adaptação de diferenças culturais e individuais, proporcionando um ambiente de trabalho onde as pessoas podem se desenvolver em suas competências sendo assim uma vantagem competitiva, pois gera uma mistura de talentos e percepções que proporciona uma administração das complexidades e incertezas do ambiente para a empresa (DESSLER, 2007).

Outro caso de estratégia adotada no recrutamento e seleção de uma empresa de grande porte, Google, Dessler (2007, p. 132) indicou que:

O Google não procura necessariamente funcionários mais inteligentes ou tecnicamente mais hábeis. A empresa busca pessoas que se encaixem na sua cultura criativa e flexível, e tenham mente aberta. Para saber se um candidato se ajusta, o Google criou algumas perguntas interessantes para a entrevista de trabalho. Por exemplo, “Um homem empurrou seu carro para um hotel e perdeu sua fortuna”. O que aconteceu? “Resposta: ele estava jogando Banco imobiliário.

### **3 MÉTODO**

O artigo atual foi um estudo de caso de pesquisa descritiva, qualitativa e comparativa. Por ser descritiva tem como objetivo principal descrever as características de determinada população ou fenômeno ou, ainda, estabelecer relação entre variáveis (GIL, 2007). Uma das características mais importantes está na utilização de métodos de coleta de dados padronizados, tais como questionários e observação sistemática. Portanto, esse tipo de pesquisa foi escolhida uma vez que o objetivo consistiu-se em analisar o tipo de recrutamento e seleção em duas empresas e em seguida compara-las. Assim, os objetivos serão alcançados por meio de técnicas como questionários que a caracteriza como descritiva.

A pesquisa é qualitativa evitando números e assim deixando a interpretação das realidades sociais que abordam o conhecimento e não números (BAUER; GASKELL, 2002). Ela busca analisar e interpretar dados a perspectiva que cada

empresa tem com o recrutamento e seleção sem embasamento em um modelo previamente definido que usa a coleta de dados pouco estruturada e flexível e estuda as características em termo de qualidade, caracterizando a pesquisa como qualitativa (ROESCH, 1999).

### **3.1 Participantes**

Os dados serão coletados por meio de análise documental e entrevista. A empresa de grande porte é uma multinacional no ramo de tecnologia contendo 57.000 funcionários e atua há 18 anos no mercado. Portanto será levantado o processo, estratégia, planejamento e gestão de pessoas de cada empresa para o recrutamento e seleção. A empresa de pequeno porte é do ramo de dieta enteral e farmacêutica, contendo atualmente dez funcionários e está a 8 meses no mercado.

### **3.2 Procedimentos de coleta de dados**

Será aplicada, para atender os objetivos, análise documental e uma entrevista estruturada. Será adotado a análise documental que será extraída do livro do Block (2014). A entrevista consiste em nove perguntas que permite a coleta de dados com maior compreensão e informações sobre o assunto e como é feito na empresa pequena. A entrevista é mais flexível e fácil para a coleta, pois investiga e esclarece mais os pontos focados (RIBEIRO; 2008). A entrevista teve duração de 30 minutos, foi aplicado o roteiro da entrevista e como anotações um caderno e uma caneta.

#### **ROTEIRO DE ENTREVISTA**

1. Dentre as suas funções nesta empresa, você precisa procurar e escolher um profissional para ocupar vagas em aberto?
2. Há quanto tempo você faz essas funções?
3. Fale sobre como é o processo de escolha de um profissional para trabalhar na sua empresa:
  - a. Quando começa
  - b. Etapas
  - c. Técnicas de recrutamento
  - d. Técnicas de seleção

- Explorar bem como funciona cada uma dessas técnicas! Peça exemplos!!
- 4. Qual a importância da captação de talentos na sua empresa?
- a. Quanto tempo é envolvido nesse processo?
- b. Quanto dinheiro é investido?
- c. Quantas pessoas da empresa são envolvidas?
- 5. O que a empresa mais busca em um candidato?
- 6. Qual o perfil procurado pela empresa? Fale um pouco sobre essas características e porque foi escolhido.
- 7. Quais indicadores são utilizados para avaliar os processos seletivos na sua empresa?
- a. Desempenho de pessoal (relatórios de avaliação de desempenho)
  - Metas alcançadas
  - Qualidade do desempenho
- b. Trabalho em equipe
- c. Rotatividade
- d. Absenteísmo
- e. Clima organizacional
- 8. Quais as maiores dificuldades, na sua opinião, nesse processo de seleção de pessoal?
- 9. Se fosse possível, o que você faria diferente nesse processo?

#### **4 Procedimentos de análise dos dados**

A análise dos dados foi comparar duas empresas sendo uma de grande e pequeno porte. Assim essa análise consistirá em identificar e verificar o documento com a finalidade de comparar a organização de grande porte, sendo uma fonte de informação complementar aos dados que permitirá a contextualização das informações contidas. Contudo esse documento permitira identificar, avaliar e organizar as informações junto ao objetivo do artigo ajudando na compreensão dos fatos e reconstrução.

#### **5 RESULTADOS**

A entrevista da empresa de grande porte foi com um funcionário que trabalhou por um ano temporariamente na empresa e recentemente foi contratado como fixo. Assim passando por todas as etapas do recrutamento e seleção desde o recrutamento externo ao interno pode nos indicar o processo. Logo na entrevista

com a empresa de pequeno porte tivemos contato com o responsável pelo recrutamento de pessoas sendo que em sua empresa anterior já fazia esse processo há três anos.

A análise a seguir será feita em ordem das perguntas da entrevista, seguindo etapa por etapa do processo em cada empresa com sua comparação. Também será comentado com a análise documental, como a grande empresa executa essas etapas e validando o que o funcionário descreve na entrevista.

Coletando os dados das duas entrevistas para a comparação de cada processo, verificamos inicialmente como acontecem às etapas para a escolha de funcionário à vaga. Foi levantado na empresa de grande porte que o recrutamento inicia-se sempre internamente com duração de duas semanas. Passado duas semanas a vaga é expandida para fora (recrutamento externo). Sendo assim é preferencial recrutar internamente. Respondendo a mesma questão, na pequena empresa, o responsável executa esta função de recrutador há três anos e seu método mais utilizado é a indicação, geralmente por empresários que ajudarão a divulgar a vaga e achar candidatos mais qualificados. Como a empresa é pequena não existe recrutamento interno, assim depois de receberem currículos verifica-os para a triagem e entrevistas. Geralmente esse processo dura cerca de duas a quatro semanas.

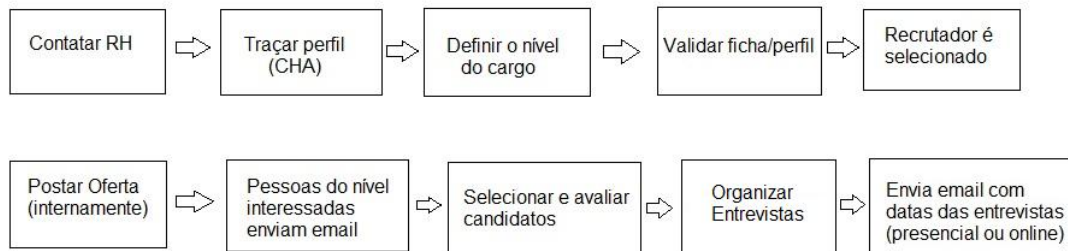
Na análise documental entendemos que a empresa de grande porte tem mais valor no mercado de tal modo que atrai candidatos talentosos das áreas de tecnologia e administração. Portanto obtiveram um recrutamento de sucesso e sorte conseguindo alcançar pessoas criativas, de valores e trabalhadoras. A empresa atrai muitos candidatos que a vê como especial e benéfica. A empresa passa a ser mais difícil de entrar que a universidade de *Harvard* (BLOCK, 2014).

Seguindo para a parte de escolha do candidato, na grande empresa, essa etapa começa dentro da equipe, quando o gerente percebe que é preciso agregar valor e conhecimento. Então o gerente e RH discutem a adesão de um novo

candidato para a equipe traçando seu perfil (competências, habilidades e atitudes). Na figura 1 vemos como as etapas são feitas:

**FIGURA 1** – Etapas do recrutamento e seleção (interno), grande empresa.

Etapas do recrutamento e Seleção (interno)



Fonte: própria autora.

Já para a contratação externa, o funcionário entrevistado foi recrutado por meio de uma agencia de recrutamento *headhunters*. Esse processo começa depois de duas semanas do recrutamento interno. A pré-seleção foi feita por meio de uma entrevista e em seguida o recrutador ajudou o candidato a conseguir o emprego com dicas de como passar a segunda entrevista com a empresa. O processo é descrito na figura 2 abaixo;

**FIGURA 2** – Etapas do recrutamento e seleção (externo), grande empresa.

Recrutamento e seleção externo (grande empresa)



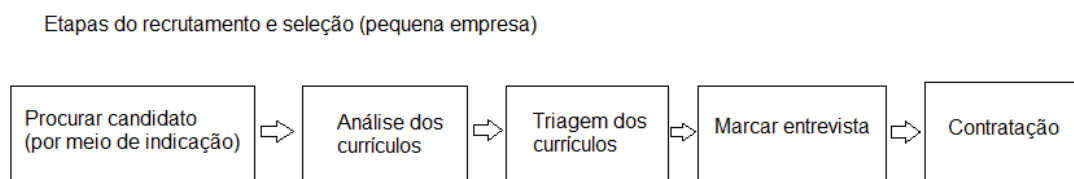
Fonte: própria autora.

Assim são planejadas as entrevistas para a seleção do cargo sendo até duas entrevistas. Quando recrutando externamente são feitas até quatro entrevistas ou

mais. Porém quanto maior o nível para o cargo, mais entrevistas para a seleção são feitas (atingindo às vezes até 15 entrevistas). Quando são executadas as entrevistas tudo é transcrito para depois passar para o comitê dos USA de recrutamento que avalia a decisão.

Já o processo de recrutamento e seleção na pequena empresa possui menos etapas, vemos na figura 3:

**Figura 3** – Etapas do recrutamento e seleção (pequena empresa)



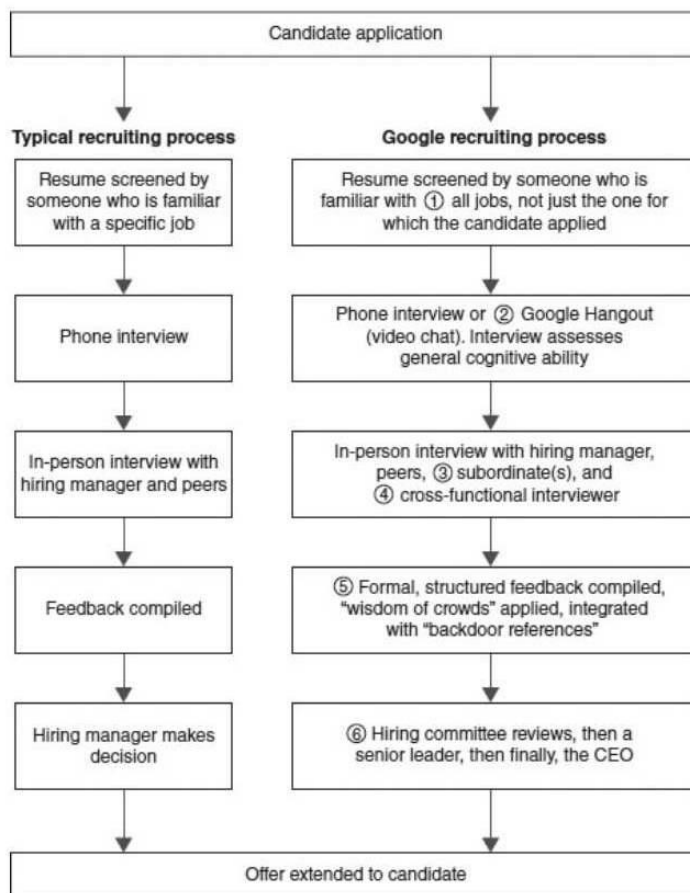
Fonte: própria autora.

Vemos como as etapas são mais simples e levam menos tempo na empresa de pequeno porte.

Analizando o documento sobre os processos de recrutamento e seleção (grande empresa), ao longo do tempo, foram utilizadas varias técnicas de recrutamento e seleção. Assim descartadas, pois não demonstravam resultados positivos, os processos foram aperfeiçoados pelos feedbacks de candidatos que passaram pela seleção e pelos resultados negativos das técnicas anteriores. A empresa verificou que precisava diminuir a quantidade de entrevistas, dar feedback das indicações dos candidatos feita pelos funcionários, conseguir extrair o máximo de indicações possíveis no network de seus funcionários. Assim começaram a usar ferramentas de pesquisa de currículos como; gHire, LinkedIn, Goolesearch, site Google Carreers (para captação de talentos). Também começaram a contratar empresas de recrutamento para auxiliar no processo. Por fim selecionando a pessoa mais adequada eles; ligam, mandam e-mail ou encontram-na em uma reunião. O

melhor contato para conversar com a pessoa seria contato direto de um engenheiro ou um executivo que persuadira a pessoa a trabalhar na empresa (headhunting, para cargos mais altos). Como dito anteriormente na imagem 4 é visto o processo de recrutamento e seleção são feitos pelos gerentes:

**FIGURA 4** - Requerimento do candidato



Fonte: Block (2014)

Quando ocorre a entrevista, o candidato encontra-se provavelmente com quatro pessoas na sala sendo elas; seu respectivo gerente, uma pessoa com conexão ao grupo, às vezes colegas e mais importante, encontrar pessoas que trabalharão para você (assim suas avaliações terão mais peso em suas avaliações). Depois disso é feito um feedback de cada um sobre o candidato. Quando terminado



é mandado um relatório (46 paginas) para o comitê de diretores que avaliam todo o processo e tomam a decisão final, se contratam ou não (às vezes pedem para refazer mais testes e pedem mais informações para saberem que nível o candidato terá). Assim quando aprovado é levado ao presidente que rever a decisão e o relatório, logo recomendando a contratação.

Já para as técnicas de recrutamento segundo a entrevista, atualmente a grande empresa utiliza; site da empresa (com uma plataforma adequada para tal), empresas terceirizadas (triagem de currículos e seleção) e headhunters para cargos mais altos. Foi respondido pela pequena empresa que como meio de recrutamento é usado a indicação e divulgação boca a boca.

Respondendo à questão de seleção de pessoal, a empresa de grande porte usa varias técnicas como; perguntas determinadas conforme o seu nível medindo seus conhecimentos cognitivos (primeira entrevista, avaliativa sobre conhecimentos técnicos, dos produtos e do mercado). A segunda entrevista compreende avaliar as atitudes do candidato explorando sua personalidade e criatividade com perguntas situacionais. Por final avaliam aspectos do candidato relativos a cultura organizacional com perguntas que demostram se você tem espirito de equipe, fator geek, se possui algum diferencial e se encaixa na cultura da empresa. Comparando com a empresa de pequeno porte a técnica usada é a entrevista que reavalia as experiências, conhecimentos, vida pessoal e profissional do candidato.

Segundo a análise documental, o autor não concorda com as perguntas que são feitas aos candidatos, pois não determinam seu desempenho (exemplo de pergunta: Quantos postos de gasolina você viu chegando até aqui?). Segundo o autor esses tipos de perguntas e problemas são *brainteasers* que significa provocação do cérebro (portanto o autor indica que essa técnica não diferencia as pessoas mais inteligentes ou demonstram suas habilidades).

A empresa faz as entrevistas para poder testar as habilidades (como testes de habilidades cognitivas parecidos com testes de QI). Também é utilizado dois tipos de entrevistas; a behaviorista (exemplo; Fale-me sobre aquela vez que...?) e

situacional (O que você faria se...?). Depois será avaliada a veracidade de cada resposta. Quando avaliado os resultados das respostas, é dada uma nota, sendo cinco componentes começando com como o candidato entende melhor esse problema. Assim é transcrito exatamente o que o candidato diz para futuramente ser reavaliado. Quando entrevistando o candidato o entrevistador sempre deve deixá-lo o mais confortável possível e se sentindo bem sobre a experiência — e porque é ética e maneira correta de tratar bem as pessoas. Para finalizar sempre usam uma ferramenta VoxPop pedindo o feedback do candidato com a entrevista para melhorarem sempre o processo.

Seguindo as perguntas da entrevista às empresas, verificamos qual a importância do recrutamento e seleção. Pela visão do funcionário da grande empresa, estando mais de um ano na empresa, analisou que a importância de agregar um novo candidato é o aumento da capacidade de produção com eficiência, agregação de valor e agilidade dos processos (ajuda as equipes a atingirem bons resultados no futuro).

Na empresa de pequeno porte foi constatado a importância da entrada de novos funcionários que agregarão com novas ideias, na própria atividade dentro da empresa e atingir excelência profissional no mercado.

Na quinta pergunta da entrevista com as empresas, verificamos quais os atributos mais procurados nos candidatos. A grande empresa respondeu: “a inteligência é muito valorizada e buscada nos candidatos, pois resulta em seu currículo e experiências. Outros fatores valorizados são: a intensidade na produtividade, conhecimentos, diversidade (tendo hobbies e cultura que agrega talento novo dentro da empresa), fator motivacional, vivência ou cultura diferente e fator geek”. Vemos que são muitos fatores que são analisados e requisitados no candidato da empresa de grande porte, já na de pequeno porte somente três são mais buscados; proatividade, conhecimento e interesse profissional.

Analisando o documento, é demonstrado que existem quatro preditores que identificam se a pessoa vai ser sucedida na empresa: *general cognitive ability*

(inteligência), *leadership* (líderes emergentes), cultura organizacional (se divertir), *role-related knowledge* (menos importante, porém é o conhecimento sobre o trabalho futuro). Depois de identificar esses atributos são iniciados todos os feedbacks sobre as entrevistas. Existe uma regra de quatro que limita o número de entrevistas ao candidato (porém existem exceções). Isso ajuda a diminuir o tempo de contratação por 47 dias, comparando com 90 a 180 dias no passado. A empresa também verifica em seu banco de dados quantas entrevistas no período de seis meses o candidato passou e foi rejeitado (fazem uma estatística que ajudará na decisão).

Verificando os indicadores avaliativos do candidato na seleção, as duas empresas avaliam: desempenho pessoal, metas alcançadas, qualidade de desempenho, trabalho em equipe, rotatividade, absenteísmo, clima organizacional. Porém a empresa de grande porte tem um processo avaliativo maior que investiga mais sobre o candidato.

Segundo o livro, os recrutadores são experts em interpretação de currículos (fator importante: que universidade a pessoa cursou). Os recrutadores mesmo rejeitando um candidato para uma vaga, ele percebe o potencial da pessoa e que área futuramente poderá se encaixar, guardando seu currículo no banco de dados com anotações.

Conforme o tempo, dinheiro investido e pessoas envolvidas no recrutamento e seleção na grande empresa são: 15 pessoas que são envolvidas no processo, o tempo de envolvimento dura cerca de três meses a um ano e dinheiro investido segundo análise documental deve ser em torno de \$457 por empregado. Na pequena empresa; total de 3 pessoas envolvidas, dura cerca de duas à quatro semanas e nenhum dinheiro é investido.

Analisando o documento foi percebido que nas entrevistas é muito utilizada uma ferramenta da própria empresa grande que facilita na compreensão e interação do candidato com os entrevistadores (diminuindo custos e facilita anotações). Foi constatado que a contratação leva 6 semanas porém seria ideal 2.

Conforme as dificuldades no processo de seleção, a empresa de grande porte respondeu: “Passar a entrevista de perguntas situacionais foi a mais difícil pois não existe resposta certa ou errada, pois eles avaliam se você (sua personalidade, valor e cultura) se encaixa com a empresa e se você consegue surpreendê-los com uma resposta inovadora e inteligente. Outra dificuldade foi conseguir se vender e alcançar as expectativas da empresa. Na empresa de pequeno porte o recrutador teve dificuldade em achar gente qualificada e competente no mercado de trabalho para o cargo.

A última pergunta consistiu em analisar o que a empresa faria de diferente no processo. O funcionário entrevistado da grande empresa respondeu: “Diminuir o longo processo e suas etapas”. A empresa de pequeno porte respondeu; “Procurar melhoria contínua no futuro do processo de recrutamento e seleção com divulgação em sites e contratar empresas terceirizadas que captarão novos talentos.”

## **6 DISCUSSÃO**

Percebeu-se que a grande empresa, por estar sempre crescendo, precisa produzir cada vez mais conforme sua demanda assim investe muito no recrutamento e seleção de pessoal qualificado para a eficiência e produtividade. Porém a pequena empresa por não estar na fase de crescimento não investe no recrutamento e seleção. Portanto as etapas da grande empresa são bem mais longas, analisadas e planejadas resultando em um processo extenso. Assim mesmo recrutando de forma mais pesquisada, analisada e longa, a empresa investe e atrai muitos candidatos visando obter o máximo de currículos em seu banco de dados. Sendo uma empresa de destaque no mercado consegue recrutar muitos candidatos talentosos, pois ressalta seu marketing, oferecendo algo especial e uma experiência única de trabalho para seus futuros funcionários.

A grande empresa sempre investiu em seu recrutamento e seleção, conseguindo se destacar no mercado e crescer. A pequena empresa por não investir nesse processo e não adotar um planejamento correto de suas etapas não consegue atrair talento o que pode prejudicar sua produção e eficácia no futuro.

Assim analisado nos dados coletados percebeu-se que a pequena empresa vê como dificuldade “achar gente qualificada com competência no trabalho”. No futuro a pequena empresa manifestou interesse em investir em seu recrutamento e seleção contratando agências, recorrendo a divulgações em site e internet. Então conclui a importância de investir desde o princípio no recrutamento e seleção de funcionários talentosos que agregarão conhecimento a empresa.

Respondendo os objetivos específicos, as técnicas de recrutamento na grande empresa são: o recrutamento interno e externo por meio de divulgação da vaga em site próprio, agência de triagem de currículos e seleção, indicação de funcionários, marketing atrativo para vagas e é traçado anteriormente o perfil do candidato. No que diz respeito à seleção, as técnicas usadas pela empresa são: entrevistas cognitivas, situacionais e de personalidade. Em contra partida, a empresa pequena não emprega o recrutamento interno, pois não possui muitos empregados. As técnicas de recrutamento são: indicação e divulgação boca a boca. As técnicas de seleção são somente entrevistas.

Como descrito no referencial teórico, a grande empresa utiliza vários meios de recrutamento e seleção na gestão e planejamento dos processos. Contudo na seleção é utilizada somente a técnica de entrevistas semelhante à empresa de pequeno porte, pois ao longo do tempo a grande empresa simplificou seu processo. Conforme a necessidade de contratar novos candidatos, a pequena empresa devera aperfeiçoar seus processos de recrutamento e seleção para continuar crescendo, produzindo eficientemente e tendo seu espaço no mercado. A empresa de grande porte valoriza esse processo e sempre investiu na melhoria dele desde sua inserção no mercado, sendo atualmente a número um para se trabalhar e uma das principais empresas de sucesso no mundo.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo geral do artigo foi respondido e consistiu em analisar as diferenças e os resultados do processo de recrutamento e seleção de uma grande e uma pequena empresa. Assim foram coletados os dados para comparação dos mesmos.

Por meio das entrevistas e análise documental conseguimos descrever o processo e verificar as etapas em cada empresa.

Foi verificado que a empresa de pequeno porte não investe no processo e que a empresa de grande porte sempre investiu e deu importância ao processo. Mesmo com a empresa de grande porte buscando melhoria em seu processo, usando cada método descrito na teoria, ela resumiu seu recrutamento e seleção em; busca de candidatos talentosos (conseguir o máximo de currículos possíveis), muita análise dos currículos (investigação nas entrevistas) por meio de vários membros da empresa que avaliam e dão feedback chegando à contratação do candidato. Assim conseguiu diminuir seu processo porém não atingiu o objetivo almejado.

É criticado por Block o tipo de seleção da empresa de grande porte assim sugerindo sua mudança em questões das entrevistas que não chega aos resultados esperados, não avaliando suficientemente a revelar o desempenho futuro da pessoa no cargo. Percebeu-se que a empresa de grande porte simplificou seu processo de seleção chegando perto ao que a empresa de pequeno porte executa (como indicação, entrevista e análise de currículos). Porém a pequena empresa passa por menos etapas, pessoas e análises.

Foi analisado também que as competências dos profissionais que fazem o recrutamento e a seleção nas grandes empresas são bem maiores do que na pequena. Na pequena é muito na base do improvisado da gestão de pessoas, enquanto que na grande há um imenso investimento nesses profissionais e em diversas técnicas.

Como limitações percebeu-se a dificuldade em conseguir entrevistar empresas, pois não são todas que conseguem ter tempo para ou ter confiança em compartilhar suas estratégias. Outra dificuldade foi conseguir entrevistar um responsável pela área de RH da grande empresa e que executa o processo de recrutamento e seleção.

Como agenda futura sugere-se entrevistar e levantar dados de mais empresas, de outro porte e se possível do mesmo ramo, pois a comparação seria mais diversificada.

Concluindo, espera-se que o artigo ajude na compreensão do processo de recrutamento e seleção em empresas e como isso pode beneficiar pequenas empresas e melhorar grandes empresas, com técnicas, ferramentas e planejamento que atinge maior sucesso com a diminuição dos custos e maior agilidade nos procedimentos de recrutamento e seleção.

## 8 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos**: repensando a teoria e a prática. São Paulo: Atlas, 2008.

ARAÚJO, Geraldino Carneiro; DIAS, Edilaine Mendes. Estudo sobre os processos de recrutamento e seleção em agroindústrias: uma análise em dois estudos de casos. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 46, 2008. Rio Branco, **Apresentação oral...** Rio Branco: SOBER, 2006. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/9/833.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2016.

ASADI, Ali. **Recruiting and hiring effective employees made simple**. California: Smashwords, 2012.

BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, seleção e competências**. São Paulo: Atlas, 2010.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002.

Becker, B. E; HUSELID, M. A; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard**: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BLOCK, Lazlo. **Work rules**. London: An Hachette Uk company, 2015.

BOOTH, Peter. **Recruiting 28 success secrets**: 28 most asked questions on Recruiting: What you need to know. Queensland: Emereo Publishing, 2013.

BRANDT, Richard L. **Nos bastidores da Amazon**. São Paulo: Saraiva, 2011.

CARVALHO, Iêda Maria Vecchioni; PASSOS, Antônio Eugênio V. Mariani; SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. **Recrutamento e Seleção por Competências**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

DOMINGOS, Carlos. **Oportunidades disfarçadas**. Rio de Janeiro: Sextante, 2013. Livro eletrônico.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectiva. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GODARD, John; DELANEY, John. Reflections on the 'High Performance' Paradigm's Implications for Industrial Relations as a Field. **Industrial and Labor Relations Review**, v. 53, n. 3, p. 482–502, Apr. 2000.

LOTZ, Erika Gisele; GRAMMS, Lorena Carmen. **Gestão de talentos**. Curitiba: Intersaberes, 2012.



MICHEL, Murillo. Tipos de recrutamento e sua importância para uma gestão adequada de pessoas aplicadas a empresas. **Revista científica eletrônica de Administração**, ano 7, n. 13, jul./dez. 2007. Disponível em: <[http://faef.revista.inf.br/imagens\\_arquivos/arquivos\\_destaque/dBGH58nixEbJRER\\_2013-4-30-10-37-37.pdf](http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/dBGH58nixEbJRER_2013-4-30-10-37-37.pdf)>. Acesso em: 15 maio 2016.

PEREIRA, Adriane Alice. **De empregados a colaboradores**. Florianópolis: Anuário Expressão, 2008.

RIBEIRO, Elisa Antônia. A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. **Evidência**: olhares e pesquisa em saberes educacionais, Araxá, n. 04, p.129-148, maio 2008.

ROCHA-PINTO, S. R. Da capacitação profissional do administrador: uma investigação sobre as habilidades requeridas e a formação universitária adquirida. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 30, 2006. Salvador, **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006, CD ROOM.

ROCHA-PINTO, S. R. et al. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

ROESCH, S. M. Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSENBERG, M. J. **E-Learning**. New York: McGraw-Hill, 2001.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Unidade de Gestão Estratégica. **Participação das Micro e Pequenas empresas na economia brasileira**, 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2016.

SILVA, Elane Batista da. **Recrutamento e seleção**. 2002. 46 f. Monografia (Pós-Graduação) – Pós-Graduação em Marketing Globalizado, Instituto de Pesquisas Sócio Pedagógicas, Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2002.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoa**: uma abordagem aplicada as estratégias de negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TEIXEIRA, José Cardoso. **O impacto do nepotismo no processo de recrutamento num pequeno conjunto de pequenas e médias empresas industriais do Conselho de Viseu**. 2009. 131 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de mestrado em Gestão de empresas, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa: ISCTE, 2008. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10071/1296>>. Acesso em: 15 maio 2016.